

# التدريب المتبادل قناة التنمية الإدارية تصور مقترح

إعداد

الدكتور. ناصر بن سعود الرئيس  
وكيل التطوير والجودة  
رئيس قسم تطوير الذات  
عمادة السنة التحضيرية والدراسات المساندة  
جامعة الدمام

ورقة علمية مقدمة إلى

مؤتمر التنمية الإدارية في ظل التحديات الاقتصادية  
٢٢-٢٤ صفر ١٤٣٨هـ الموافق ٢٢-٢٤ نوفمبر ٢٠١٦م

## التدريب المتبادل قناة التنمية الإدارية

### تصور مقترح

#### الملخص:

تسهم الجامعات كبيوت خبرة في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة، والتي تتركز وظائفها الثلاث فيها (التعليم، البحث العلمي، خدمة المجتمع)، فكل هذه الأدوار بشكل أو بآخر تصب في الاستثمار برأس المال البشري الذي يشكل العنصر الأساسي في تحقيق التنمية الإدارية، يضاف لذلك ما تملكه من موارد بشرية ومالية ذات كفاءة وفاعلية.

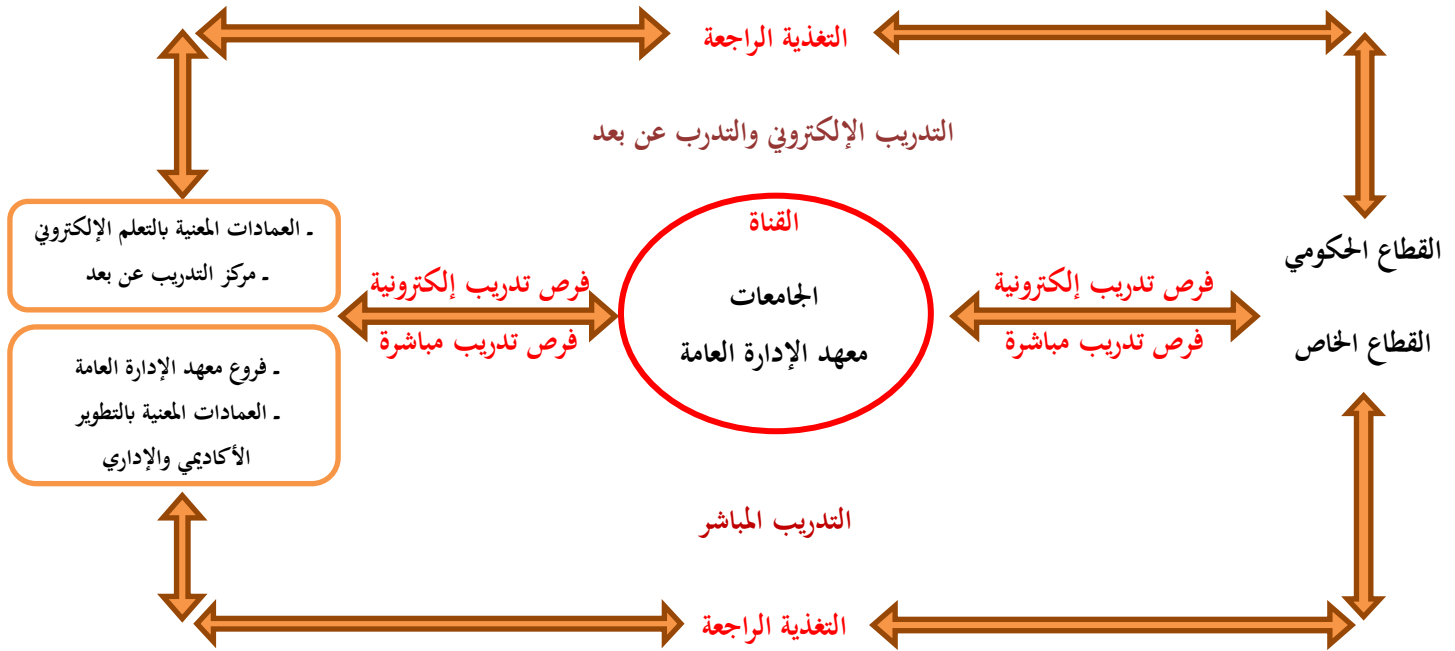
من جهة أخرى يسهم معهد الإدارة العامة بصورة أساسية في التنمية الإدارية في المملكة، من خلال العمل على تحقيق أهدافه الاستراتيجية في برنامج التحول الوطني 2020، ورفع كفاءة رأس المال البشري، وهو بيت خبرة فاعل في هذا المجال.

هدفت الدراسة بناء تصور مقترح قائم على الاستثمار الرشيد للإمكانيات المتاحة في قطاعات المجتمع الثلاثة (الحكومي، الخاص، غير الربحي)، بتشكيل قناة فاعلة (عبارة عن موقع إلكتروني) تربطهم بما تقدمه الجامعات من جهة، ومعهد الإدارة العامة من جهة أخرى، من برامج تدريبية وتطويرية، ونقل خبراتها لهذه القطاعات، وكذلك العكس بحيث توفر هذه الجهات فرص تدريبية لمنسوبي الجامعات ومعهد الإدارة العامة، من خلال التكامل بينهم، في تطوير وتنمية الموارد البشرية، والتي تشكل العنصر الأساسي في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة بكفاءة وفاعلية، وتطويرها وتنميتها يعد مطلباً أساسياً ولا سيما في ظل التحديات الاقتصادية. وتم ذلك من خلال استعراض أهم الممارسات الدولية في تنمية الموارد البشرية، والاستثمار في رأس المال البشري.

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي، لملاءمته لطبيعة موضوعها من خلال مراجعة الأدبيات النظرية وتحليلها؛ بغرض تحقيق أهداف الدراسة، ثم استخدم الباحث أسلوب الخبراء، للوصول لمثليات مشتركة في بناء التصور المقترح، والتأكد من قابليته للتطبيق، وتم اختيارهم من قطاعات المجتمع الثلاثة (الحكومي، الخاص، غير الربحي). ثم خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات.

**الكلمات المفتاحية:** التنمية الإدارية، رأس المال البشري، التدريب.

## التصور المقترح



### المقدمة:

النمو والتطور سنة الحياة، وخصوصاً في عصرنا، عصر المعرفة والانفجار التقني والعلمي، والذي يصاحبه عملية مستمرة من التغيير، تظهر جلياً في المجتمعات، وبمختلف مستوياتها، وبالتأكيد ينعكس ذلك على المؤسسات والمنظمات المختلفة، وفي قطاعات المجتمع الثلاثة (الحكومي، الخاص، غير الربحي)، والذي يتطلب تحقيق تنمية شاملة تواكبها.

يجب أن ينظر إلى التنمية باعتبارها عملية شاملة، فعندما تبذل الجهود لتطوير آليات البيروقراطية، بينما تبقى بقية مكونات المجتمع متخلفة، يؤدي ذلك إلى تطوير سلبي، ومن هنا يجب أن تكون التنمية الإدارية جزء من عملية تغيير اجتماعي مفيد تشمل الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية (Deva,2006:239).

يؤكد Alvin Toffler في كتابه "صدمة المستقبل" Future Shock على أهمية التدريب كإستراتيجية من أجل البقاء فهو كما قال إستراتيجية مستقبلية في مواجهة فرط التنمية الذي يتعرض له الإنسان. إذاً التدريب عملية مستمرة خلال حياة الفرد تبدأ منذ ولادته وتستمر حتى مماته. (المديني، ١٤٣٠هـ ص ١٩).

لمواكبة سرعة التطور والتغير في هذا العصر، يصبح التدريب هو الوسيلة الأنجع في معالجة هذه الإشكالية، لدوره الرئيس في تنمية الموارد البشرية، والتي تشكل العنصر الأساسي في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة بكفاءة وفاعلية، وذلك سينعكس على تحقيق التنمية الشاملة المأمولة.

عند تتبع أهمية المورد البشري عبر كل الدراسات السابقة، نجد أن معظمها يركز على ضرورة تنمية العنصر البشري، وعلى الدور الذي يلعبه في مجال التنمية الإدارية، وخاصة في عصر العولمة في الوقت الحالي الذي يفرض ضرورة التفتح على الدول الأخرى والتحكم في التكنولوجيا والتطلع إلى الأفضل، ومعرفة الجديد في مجال الإدارة، فعملية الاستثمار في الموارد البشرية وفي تنميتها، وترقيتها، بتحسين مهاراتها والزيادة من كفاءتها المهنية والفنية داخل المنظمات، أصبحت مطلبًا أساسيًا ومهمًا من أجل تحقيق التنمية الإدارية (بوكعباش، ٢٠١٠م، ص ٥).

هناك ترابط بين المفاهيم الثلاث: التدريب، تنمية الموارد البشرية، التنمية الإدارية، فهي تسهم في رفع فاعلية وكفاءة الأداء بشكل عام، بحيث نجد أن التدريب عنصر رئيس في كل من تنمية الموارد البشرية، والتنمية الإدارية، وكذلك التنمية الإدارية تتكامل مع تنمية الموارد البشرية والتدريب في تحقيق مستوى الأداء المأمول. (قرين، ٢٠١٥م)، (أبوشقدم، وآخرون، ٢٠١٠م)، (بوكعباش، ٢٠١٠م)، (حرب، ١٤٣١هـ)، (سبرينة، ٢٠١٤م)، (الغامدي، ١٤٣٤هـ)، (علي، ٢٠١٦م)، (Jha, SomSekhar, & Christo, 2016).

مفتاح التطوير في قطاعات المجتمع الثلاثة (الحكومي، الخاص، غير الربحي)، يكمن في العائد من الاستثمار في رأس المال البشري، لأنهم ثروتها الحقيقية، وهنا يكمن دور الجامعات من جهة، ومعهد الإدارة العامة من جهة أخرى، في تطوير وتنمية هذه الموارد البشرية، والتي تشكل العنصر الأساسي في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة بكفاءة وفاعلية في المملكة العربية السعودية. لذلك برزت الحاجة لإجراء هذه الدراسة.

#### المشكلة:

وجد الباحث من خلال عمله كوكيل الجودة والتطوير الأكاديمي في عمادة السنة التحضيرية بجامعة الدمام، وخبراته السابقة بصفته مشرفاً تخطيط وتطوير في الإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية، ومنسّقاً لعدد من الجوائز التي نفذت بالشراكة مع القطاع الخاص، ومديرًا سابقًا للعلاقات العامة في مؤسسة اجتماعية غير ربحية، توجه حيث لتحقيق التنمية الإدارية في المملكة العربية السعودية، من خلال التركيز على تنمية

الموارد البشرية، وأن هناك توافقاً كبيراً بين الخدمات التي تستهدف تطوير وتنمية الموارد البشرية في قطاعات المجتمع الثلاث (الحكومي، الخاص، غير الربحي)، ووجود علاقة طردية بين تنفيذ هذه البرامج وحجم الاعتمادات المالية المخصصة لها، والتي تتأثر بالأوضاع الاقتصادية العامة. يتلزم مع ذلك وجود فجوة بينهم، تحد من تبادل الخبرات ورفع كفاءة وفعالية الاستثمار في تنمية هذه الموارد، وهذا الاستثمار تم تأكيده في رؤية المملكة العربية السعودية 2030، من خلال برنامج رأس المال البشري (رؤية، ٢٠١٦: ٧٨)، وأكدته برنامج التحول الوطني 2020 بأهداف إستراتيجية لعدد من الجهات المشاركة فيه (برنامج التحول، ٢٠١٦: ٣٤-٩٧).

تتناول الدراسة مفهوم الاستثمار الرشيد للإمكانيات المتاحة في قطاعات المجتمع الثلاثة (الحكومي، الخاص، غير الربحي) في المملكة العربية السعودية، بتشكيل قناة فاعلة تربطهم بما تقدمه الجامعات من جهة، ومعهد الإدارة العامة من جهة أخرى، من برامج تدريبية وتطويرية، ونقل خبراتها لهذه القطاعات، وكذلك العكس بحيث توفر هذه الجهات فرص تدريبية لمنسوبي الجامعات ومعهد الإدارة العامة تسهم في تقليص الفجوة بين الممارسات النظرية والتطبيق العملي في البيئة السعودية، من خلال التكامل بينهم، والمساهمة في تنمية العنصر الأساسي في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة بكفاءة وفعالية، وهو الموارد البشرية، فتطوير وتنمية الموارد البشرية يعد مطلباً أساسياً، ولا سيما في ظل التحديات الاقتصادية. وفي الإجابة عن السؤال التالي يمكن التغلب على مشكلة الدراسة:

### ما التصور المقترح للتدريب المتبادل كقناة للتنمية الإدارية؟

#### الأسئلة:

- ١- ما أهم الممارسات الدولية في تنمية الموارد البشرية، والاستثمار في رأس المال البشري؟
- ٢- ما التصور المقترح للتدريب المتبادل كقناة فاعلة للتنمية الإدارية؟

#### الأهمية:

- تقدم الدراسة تصور مقترح يساهم في تفعيل دور الجامعات ومعهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، بتطوير وتنمية الموارد البشرية في قطاعات المجتمع الثلاثة (الحكومي، الخاص، غير الربحي)، والتي تشكل العنصر الأساسي في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة بكفاءة وفعالية.

- تؤكد الدراسة أن مفتاح التطوير في قطاعات المجتمع الثلاثة (الحكومي، الخاص، غير الربحي)، يكمن في العائد من الاستثمار في رأس المال البشري، لأنهم ثروتها الحقيقية. وهذا ما تم تأكيده في رؤية المملكة 2030، وبرنامج التحول الوطني 2020.
- تسهم الدراسة في الجهود الحثيثة لرفع الاستثمار الرشيد للإمكانيات المتاحة في قطاعات المجتمع الثلاثة (الحكومي، الخاص، غير الربحي) في البيئة السعودية، من خلال التكامل بينهم، وتفعيل مبدأ المنفعة المتبادلة، ولا سيما في ظل التحديات الاقتصادية.
- توفير فرص تدريبية تسهم في تقليص الفجوة بين النظرية والتطبيق العملي، والتي قد يعاني منها بعض منسوبي الجامعات ومعهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية.
- تفعيل دور المسؤولية المجتمعية للجامعات ومعهد الإدارة العامة؛ في تمكين العمل التطوعي لمنسوبيهم من خلال تقديم خدماتهم في تطوير وتنمية الموارد البشرية، كخدمة لتنمية المجتمع السعودي.

#### نطاق الدراسة:

تتناول الدراسة دور المؤسسات التعليمية والتدريبية (الجامعات، معهد الإدارة العامة) في المملكة العربية السعودية، في تنمية الموارد البشرية، والتي تمثل العنصر الأساسي في تحقيق التنمية الإدارية. وتنميتها يعد مطلباً أساسياً، خصوصاً في ظل التحديات الاقتصادية.

#### حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على بناء تصور مقترح للتدريب المتبادل كقناة فاعلة للتنمية الإدارية في البيئة السعودية، ليسهم في تنمية الموارد البشرية في قطاعات المجتمع الثلاثة (الحكومي، الخاص، غير الربحي)، والتي تشكل العنصر الأساسي في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة بكفاءة وفاعلية، من خلال ربطهم بما تقدمه الجامعات، ومعهد الإدارة العامة من برامج تدريبية وتطويرية، وكذلك العكس، لتحقيق التكامل بينهم، وعرض أهم الممارسات الدولية في تنمية الموارد البشرية، والاستثمار في رأس المال البشري. طبقت الدراسة خلال الفترة بين نهاية العام الجامعي ٣٦—١٤٣٧هـ وبداية العام الجامعي ٣٧—١٤٣٨هـ.

#### المصطلحات:

- التدريب المتبادل: شراكة تعاون مستمرة، بين الجهات المشاركة في التصور (الجامعات، ومعهد الإدارة العامة من جهة، ومن جهة أخرى قطاعات المجتمع الثلاثة: الحكومي،

الخاص، غير الربحي)، من أجل تفعيل مبدأ المنفعة المتبادلة، ومقايضة تقديم الخبرات والمنافع التدريبية بينهم.

- قناة: موقع إلكتروني يغذى بما تقدمه الجامعات من جهة، ومعهد الإدارة العامة من جهة أخرى، من برامج تدريبية وتطويرية، وكذلك يغذى من قبل الجهات المشاركة في التصور بما توفر من فرص تدريبية لمنسوبي الجامعات ومعهد الإدارة العامة.

- التنمية الإدارية: رفع كفاءة وفاعلية الجهاز الإداري في قطاعات المجتمع الثلاثة (الحكومي، الخاص، غير الربحي)، لتحقيق رؤية المملكة 2030، وأهداف برنامج التحول الوطني 2020.

#### منهج الدراسة وإجراءاتها:

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي، لملاءمته لطبيعة موضوعها، من خلال مراجعة الأدبيات النظرية وتحليلها؛ بغرض تحقيق أهداف الدراسة، ثم استخدم الباحث أسلوب الخبراء، والذين تم اختيارهم من قطاعات المجتمع الثلاثة (الحكومي، الخاص، غير الربحي).

#### أسلوب المعاينة:

نظراً لطبيعة الدراسة وأهدافها، استخدم الباحث العينة القصدية Purposive (sampling)، من خلال تحديد مجموعة من الخبراء، تم اختيارهم من قطاعات المجتمع الثلاثة (الحكومي، الخاص، غير الربحي)، وفقاً للمعايير التالية: (أن تكون لديهم خبرات وتجارب متنوعة وقيادية في العمل في أحد قطاعات المجتمع السعودي، التركيز على من لديه خبرات وتجارب في العمل في أكثر من قطاع، التركيز على من لديه خبرات وتجارب في مجال: التنمية الإدارية، والتدريب، والتنمية البشرية، في البيئة السعودية). استجاب منهم (٢٧) خبيراً (ملحق رقم ١)، شاركوا في تحديد أهم النماذج الدولية في تنمية الموارد البشرية، والاستثمار في رأس المال البشري، وأخذ رأيهم في قابلية التصور المقترح للتطبيق في البيئة السعودية، وملاحظاتهم التطويرية عليه، والذي خرجت به الدراسة.

#### الإطار النظري:

- التدريب: في اللغة: جاء في المعجم الوسيط، درب: به دربا ودربة اعتاده وأولع به وعلى الشيء مرن وحذق فهو دارب ودرب (مصطفى، وآخرون، ١٣٩٢هـ، ج١: ٥٧٥).

وجاء في لسان العرب: المُدَرَّبَ وشيخٌ مُدَرَّبٌ أي مُجَرَّبٌ والمُدَرَّبُ أيضاً الذي قد أصابته البلاء ودَرَّبَتْهُ الشَّدَائِدُ حتى قَوِيَ وَمَرِنَ عليها (ابن منظور، ١٤١٤هـ، ج١، ص ٣٧٤).

أما في غير العربية فإن الفعل To Train مشتق من كلمة قديمة هي Trainer وتعني يسحب To Drag. وهناك العديد من التعاريف للفعل يدرب منها: يسحب، يغري، ينمو بطريقة مرجوة، التحضير لأداء بواسطة تعاليم، التمرين بالممارسة...إلخ (الجهني، ١٤٢٩هـ: ٣٠).

يعرف قاموس ميريام وبستر كوليغيت التدريب بأنه: "التشكيل وفقاً للتوجيهات والانضباطية، أو التمرين: للتعليم وذلك بجعله صالحاً، ومؤهلاً، أو متقناً" (Doyle, 2006, p14).

**في الاصطلاح:** التدريب أحد مهام التوظيف، ويهتم بزيادة معارف الموظفين، ويعد التدريب من أهم الروافد الهادفة إلى الارتقاء بالأفراد والمنظمات، لتحقيق الجودة والتميز في الأداء، في عصر تكنولوجيا المعلومات، وبما أن الفرد هو محور التنمية والتغيير، يجب أن تتضمن خطة التدريب مجموعة من النشاطات التدريبية المتطورة، والمتجددة التي تناسب جميع المستويات الإدارية والتنظيمية، لتلبي حاجات التنمية والتطوير لجميع العاملين (الشوبكي، ٢٠١٠م: ٩٢-٩٣).

والتدريب يتمحور حول تطوير المهارات، وتحسين الأداء، وزيادة المعرفة، والأهم هو تحسين الأداء (Doyle, 2006: 14).

تعرف منظمة الأمم المتحدة التدريب بأنه: "عملية تبادلية لتعليم وتعلم مجموعة من المعارف والأساليب المتعلقة بالحياة العملية، وهو نشاط لنقل المعرفة إلى الأفراد والجماعات الذين يعتقدون أنهم يستفيدون منها، فالتدريب باختصار هو نقل للمعرفة وتطوير للمهارات (الجهني، ١٤٢٩هـ: ٣٠).

وتعد وظيفة التدريب في المنظمات الحديثة من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها هذه المنظمات في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوط والتحديات الإنسانية، والتقنية، والإدارية، التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنساناً من جهة، والمحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج من جهة أخرى، وتتوقف على كفاءته كفاءة العناصر كافة، ومن ثم كفاءة الأداء التنظيمي في مواجهة المتغيرات كافة ذات الاتجاهات المختلفة التي تؤثر في هذا الأداء (بربر، ٢٠٠٠م: ١٥٩).



ونتيجة لأهمية التدريب، وأثره على تنمية الموارد البشرية، وزيادة الاهتمام بالاستثمار في رأس المال البشري، تحول إلى علم قائم بحد ذاته، تهتم به وتنفق عليه الدول ومؤسساتها الحكومية، وكذلك المنظمات الربحية وغير الربحية.

نجد على سبيل المثال المنظمات في الولايات المتحدة وحدها تنفق المليارات على تدريب كل عام، وتمنح أنشطة التدريبية والتطوير للمنظمات القدرة على التكيف، والتنافس، والتفوق، والابتكار، والإنتاج، وأن تكون آمنة، وأن تحسن من الخدمة المقدمة، وأن تحقق أهدافها. وقد تم بنجاح استخدام التدريب للحد من الأخطاء في الأماكن ذات الأوضاع شديدة الخطورة، مثل: غرف الطوارئ، والطيران، والجيش، وعلى أية حال التدريب مهم أيضاً وإلى حد بعيد في المنظمات التقليدية. فهذه المنظمات نفهم أن التدريب يساعد على الحفاظ على قدراتها التنافسية بواسطة تثقيف القوى العاملة لديها باستمرار، فهم يدركون أن الاستثمار في موظفيهم يثمر نتائج عظيمة (Salas, et al.,2012:74).

#### - تنمية الموارد البشرية:

تركز بشكل أساسي على تحسين الظروف الحياتية للإنسان من ناحية الصحة والتعليم والحياة الكريمة، وبذلك يمكن توفير الموارد البشرية القادرة على إحداث عملية التنمية المستدامة والشاملة، فانتقلت من كونها تركز على الجوانب التقليدية (الصحة، الغذاء، محاربة الأمية) إلى إضافة أبعاد أخرى تتعلق بمحو الأمية المعلوماتية والتركيز على الكفاءة والتدريب لهذه الموارد، وانتقلت من التركيز ضمن إطار الدولة الواحدة ومراعاة الظروف الداخلية إلى التركيز على تحليل الظروف الدولية العالمية (بوكميش، ٢٠١٢م: ١٥).

وهي عملية دائمة ومستمرة تستهدف تطوير معارف الموارد البشرية وتحسين سلوكياتهم، بما يضمن تعديل اتجاهاتهم وتغيير معتقداتهم، بهدف التكيف مع التطورات والتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، من ثم رفع قدراتهم على التعامل مع مختلف الظروف والمستجدات؛ هذا يؤدي إلى خلق نوع من التوازن بين توجهات، ومعتقدات، وميول، ودوافع، وأهداف الموارد البشرية وبين توجهات ودوافع وأهداف المؤسسة (سبرينة، ٢٠١٤م: ٤٩).

#### - التدريب وتنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية:

يعد التدريب في نظام الخدمة المدنية حقاً من حقوق الموظف وكذلك أحد واجباته الوظيفية، فتنبص المادة رقم (٣٤) من نظام الخدمة المدنية على التالي: "يعد تدريب

الموظفين جزءاً من واجبات العمل النظامية سواء كان داخل أو خارج أوقات الدوام الرسمي وعلى جميع الوزارات والمصالح الحكومية تمكين موظفيها من تلقي التدريب كل في مجال تخصصه" (وزارة الخدمة المدنية، ١٣٩٧هـ: ٣٠).

صدرت لائحة للتدريب بموجب قرار مجلس الخدمة المدنية رقم ١٦، وتاريخ ١٩/٢/١٣٩٨هـ، وتنص المادة ١/٢٤ منها على التالي: "يجب التدريب أن يهدف التدريب إلى رفع كفاية موظفي الدولة إلى درجة تمكنهم من أداء واجبات العمل على وجه أفضل، وذلك عن طريق حضور دورات تدريبية أو حلقات دراسية أو العمل بقصد اكتساب الخبرة في أحد الأجهزة العامة والخاصة سواء في الداخل أو في الخارج". وتنص المادة ٢/٣٤ على التالي: "على الجهات الحكومية تمكين موظفيها من تلقي التدريب كل في مجال اختصاصه، ويجب عليها أن تكفل لموظفيها التفرغ التام للتدريب في البرامج التي تقضي طبيعتها ذلك بناء على توصية جهة التدريب" (وزارة الخدمة المدنية، ١٤٣٧هـ: ٢).

أنفقت المملكة العربية السعودية أموال طائلة على التدريب والتعليم والاستثمار في رأس المال البشري، وذلك في جميع خططها التنموية، وهذا ما يترجمه رفع مستوى الإنفاق الحكومي عليه من خلال خطط التنمية السنوية للبلاد، واهتمامها بتنمية الموارد البشرية:

جدول (١): هيكل الإنفاق الحكومي على قطاعات التنمية: ١٣٩٠ - ١٤٣٠هـ (١٩٧٠ - ٢٠٠٩)

خطط التنمية	الفترة	التجهيزات الأساسية	الموارد الاقتصادية	الموارد البشرية	الخدمات الاجتماعية والصحية	المجموع (%)
خطة التنمية الأولى	١٣٩٠-١٣٩٥هـ (١٩٧٠-١٩٧٤)	٤١,٤	٢٧,٧	٢٠,٦	١٠,٣	١٠٠,٠
خطة التنمية الثانية	١٣٩٥-١٤٠٠هـ (١٩٧٥-١٩٧٩)	٤٩,٣	٢٨,٠	١٤,٧	٨,٠	١٠٠,٠
خطة التنمية الثالثة	١٤٠٠-١٤٠٥هـ (١٩٨٠-١٩٨٤)	٤١,١	٣٠,٧	١٨,٤	٩,٨	١٠٠,٠
خطة التنمية الرابعة	١٤٠٥-١٤١٠هـ (١٩٨٥-١٩٨٩)	٢٨,٩	٢٠,٤	٣٣,٠	١٧,٧	١٠٠,٠
خطة التنمية الخامسة	١٤١٠-١٤١٥هـ (١٩٩٠-١٩٩٤)	٢٢,٠	١٠,٠	٤٨,٠	٢٠,٠	١٠٠,٠
خطة التنمية السادسة	١٤١٥-١٤٢٠هـ (١٩٩٥-١٩٩٩)	١٥,٩	٩,٣	٥٣,٥	٢١,٣	١٠٠,٠
خطة التنمية السابعة	١٤٢٠-١٤٢٥هـ (٢٠٠٠-٢٠٠٤)	١٢,٦	١١,٢	٥٧,١	١٩,١	١٠٠,٠
خطة التنمية الثامنة	١٤٢٥-١٤٣٠هـ (٢٠٠٥-٢٠٠٩)	١٢,٩	١١,٥	٥٦,٦	١٩,٠	١٠٠,٠

(وزارة الاقتصاد والتخطيط، ١٤٣٥هـ)

ونلاحظ في الجدول (١) ارتفاع نسبة الإنفاق على الموارد البشرية بنسبة عالية، ليصبح الإنفاق عليها بشكل عام يشكل أكثر من نصف إجمالي الإنفاق الحكومي، وهذا مؤشر واقعي نحو سعي الدولة لرفع مستوى الموارد البشرية في البلاد، مع ما يتناسب ومتطلبات التنمية.

وحاليًا بلغت مخصصات قطاع التعليم والتدريب والقوى العاملة في ميزانية الدولة للعام المالي ١٤٣٧-١٤٣٨ هـ (٢٠١٦م) ١٩١,٦٥٩ مليون ريال، من أصل ٨٤٠ مليار ريال، بنسبة ٢٢,٨٢٪ (وزارة المالية، ١٤٣٧هـ: ٦).

حظي التدريب في المملكة العربية السعودية باهتمام كبير من الحكومة الرشيدة، حيث نص الأساس الإستراتيجي الحادي عشر، من الأهداف والسياسات لخطة التنمية العاشرة (١٤٣٧/٣٦-١٤٤١/٤٠ هـ (٢٠١٥-٢٠١٩م)، على التالي: "تنمية الموارد البشرية، ورفع إنتاجيتها، وتوسيع خياراتها في اكتساب المعارف والمهارات والخبرات"، وخصص التدريب بالتالي:

- تطوير برامج تدريب القوى العاملة الوطنية، واعتمادها، وتأهيلها بما يواكب المعارف والتقنيات الحديثة، وتعزيز كفاءتها في مختلف المناطق.
- ضمان حصول المتدربين على شهادات عمل في منشآت صناعية كمطلب للتخرج، وذلك لخفض التسرب بعد التخرج.
- التوسع في برامج التدريب التقني والمهني، وتطويرها، ونشرها في جميع المناطق.
- دعم المراكز والجمعيات العلمية والمهنية المتخصصة، واعتمادها، وتشجيعها في تأهيل الكوادر البشرية (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ١٤٣٦هـ: ١٢).

#### ● برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية:

جاءت موافقة خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز آل سعود على إطلاق "برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية"، انطلاقاً من حرص القيادة الرشيدة، حفظها الله، على رفع جودة أداء وإنتاجية الموارد البشرية بالمملكة، وتطوير قدراتها الوظيفية، وإعداد وبناء القادة. وتضمنت الموافقة السامية تكليف وزارة الخدمة المدنية بإعداد معايير وآليات تنفيذ البرنامج لتحقيق تلك التوجهات والأهداف التي يتضمنها البرنامج.

وسيعمل البرنامج على مراجعة شاملة ودقيقة للأنظمة واللوائح وتهيئة البيئة الإدارية بالمملكة للانتقال إلى مفهوم الموارد البشرية بدلاً من شؤون الموظفين، وتوفير القوى البشرية المؤهلة لأداء الأعمال المناطة بها وإعادة دراسة الهياكل التنظيمية والنماذج والإجراءات في الأجهزة الحكومية وإيجاد إدارات متخصصة في الموارد البشرية الفاعلة.

ويتضمن البرنامج فرصاً للتدريب والتطوير الوظيفي للموظفين، وإدارة الأداء والتطوير، والتدريب والتوجيه، والدعم النفسي والوجداني، وإدارة المواهب، وتخطيط القوى العاملة، وتطوير القيادات (برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية، ١٤٣٧هـ).

#### - التنمية الإدارية:

مصطلح يطلق على مهام التنمية الإدارية، التي تتلخص فيما يلي:

- تهتم بتطوير الوسائل والأساليب الإدارية للتنمية الوطنية.
- تركز على تحديد الأساليب الكثيفة، التي يمكن الاستفادة منها في تطوير القدرات الإدارية للمؤسسات.
- تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء الإداري وأجهزته.
- تعد جهداً موجهاً إلى تطوير وتنمية القدرات الإدارية.
- تختص بعمليات تطوير الأداء الإداري للأجهزة المسؤولة عن إدارة المشروعات.
- تعالج المسائل الإجرائية الإدارية.
- تعد عملية لتطوير الأجهزة التي تتولى تنفيذ عمليات التنمية.
- تحدد الكيفية والأساليب التي تؤدي إلى تطوير القدرات الإدارية.
- تعد عملية مخصصة وتغطي مجالات التطوير الإداري.
- تشمل عمليات:
- التدريب والتطوير
- تحسين أساليب الإدارة والإنتاج
- تحسين وتطوير الإجراءات وتفعيلها (الشوبكي، ٢٠١٠م: ١١٩-١٢٠).

يرتبط مفهوم التنمية الإدارية بشكل وثيق مع إدارة التنمية، وهي في شكلها الأساسي تشمل التطوير الإداري لأعمال تشكيل مؤسسات جديدة خاصة بالوكالات الحكومية. في أجزاء كثيرة من العالم كان يستخدم هذا المصطلح على نطاق واسع، وكانت التنمية الإدارية تدور حول إعادة هندسة أو إنشاء المؤسسات في الدول النامية. كانت الأشكال الأولى للتنمية الإدارية في الأساس عبارة عن تحليلات للتنمية المؤسسية في المناطق النامية. يوسيع ريجز (Riggs, 1964) فهمنا للتنمية الإدارية بملاحظة أن المجتمعات التي تسعى إلى تعزيز التطور السريع لأنظمتها السياسية في كثير من الأحيان كانت تعتمد نمط الإدارة المركزية، وذلك أعاق من تقدمها. مثل هذه المجتمعات غالباً ما تفتقر إلى التوسع في استخدام الأنظمة الرشيدة للإدارة البيروقراطية. باختصار توسيع التوعية بالبيروقراطية والقطاعات المختلفة، والتمايز الهيكلي، من العناصر الأساسية في التنمية الإدارية (Otenyo, and Lind, 2006: 221).

وتعرف التنمية الإدارية بالتالي: كل الأنشطة اللازمة لاختيار وتهيئة العناصر الإدارية وإكسابها المهارات والقدرات والاتجاهات التي تؤهلها لأداء عملها بطريقة أفضل، وهي كذلك تشمل تطوير الهياكل التنظيمية في منظمات الأعمال لتصبح أكثر كفاءة وقدرة على تحقيق الاستمرار والنجاح والتطور في عالم يوصف بالتغيير السريع والمنافسة الحادة (أبو شقدهم، وآخرون، ٢٠١٠م: ١٢).

وتعرف كذلك بأنها: "عملية بناء وتحديث الهياكل الإدارية وتطوير النظم والإجراءات والقدرات والمهارات والعناصر البشرية في مختلف مواقع العمل". وهناك من عرفها: "التنمية الإدارية تتم من خلال العمل على تنمية المنظمة والذي يتبلور في ضرورة الارتقاء بالمهارات الإنسانية مع التركيز بصفة خاصة على الجوانب السلوكية". وتعرف أيضاً بأنها: "عملية منظمة ومستمرة، ويتم من خلالها تزويد المديرين الحاليين بالمنظمة أو مديري المستقبل بحصيلة من المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة التي تمكنهم من قيادة وإدارة المنظمة حالياً ومستقبلاً بنجاح وتحقيق الأهداف المرصودة طبقاً للخطط والإستراتيجيات الموضوعة". أو بمعنى آخر هو: "نشاط مخطط ومستمر يهدف على تطوير السلوك الإداري، وتطوير قدرات المديرين بالمنشأة من خلال المعارف والمهارات التي يكتسبونها من خلال برامج التنمية الإدارية وذلك تحقيق الأهداف المرصودة طبقاً للخطط والإستراتيجيات الموضوعة" (خليل، ٢٠١٢م: ٩٢).

## الدراسات السابقة:

دراسة عزمي، إيمان (١٤٣٠هـ) بعنوان: الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص في المملكة العربية السعودية (المعوقات المدانة والمأمول في التنمية المستدامة):

تشتمل أربعة أجزاء أساسية، يتضمن الأول فيها تحديداً لمفهوم التنمية الإدارية والغاية من التنمية المستدامة وإدارتها المنشودة، والجزء الثاني يتناول ما تتسم به المملكة العربية السعودية بوصفها إحدى الدول المصدرة للبترول من تعاظم في دور الجهاز الإداري الحكومي وتعدد في مهامه؛ الأمر الذي يلقي بظلاله على تلك المشاكل الناجمة عن ذلك في المملكة والتي تكشف النقاب عن إحدى السبل الناجعة في تطوير الأداء الحكومي من خلال الشراكة بينه وبين القطاع الخاص. والجزء الثالث يفحص المعوقات الكامنة والمدانة في حيولها دون تفعيل سبل الشراكة والتعاون الفاعل بين القطاعين الحكومي والخاص في المملكة بشكل يحقق غايات التنمية المستدامة من خلال هذه الشراكة، والجزء الرابع يحمل التوصيات، وتوصلت الورقة لأهم النتائج التالية:

- من أهم السبل المستخدمة لتحقيق التنمية المستدامة وتطوير كفاءة وفعالية الجهاز الإداري الحكومي هو تحقيق الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص في هذا المضمار.

- علاج مشكلات الجهاز الإداري الحكومي الناجمة عن تصديه لتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة وغايات الاستدامة فيها يتطلب العمل على تطوير أداء الجهاز الإداري للقطاع الحكومي من خلال التنمية الإدارية ودعم طاقة الجهاز الإداري وتحسين أدائه للمهام والخدمات المنوطة به.

- ضرورة تفعيل آليات التعاون والشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص، والنظر بشكل فاحص إلى المعوقات التي قد تقف حبر عثرة أمام تفعيل مثل هذه الآليات.

دراسة أبو شقدهم، عزة، وآخرون (٢٠١٠م)، بعنوان: التنمية الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس:

هدفت الدراسة إلى التعرف على التنمية الإدارية وأثرها على تحسين الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس، تم صياغة بعض الفرضيات حول العلاقة ما بين التنمية الإدارية والأداء الوظيفي، واعتمد الباحثون المنهج الوصفي

لوصف متغيرات الدراسة، كما استخدمت أداة الاستبانة في الإجابة لأسئلة الدراسة واختبار فرضياتها وتم توزيعها على (٢٣) مديرة من مديريات الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس، وتوصلت الورقة لأهم النتائج التالية:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين أساليب وسياسات التنمية الإدارية، والأداء الوظيفي، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن إعادة الهندسة الإدارية، تبسيط إجراءات العمل، تطوير الأنظمة والقوانين، تنمية القوى البشرية تسهم في تحقيق مستويات أعلى من الأداء الوظيفي.

دراسة آل سعود، سعود (٢٠١٠م) بعنوان: اتجاهات العاملين في إمارات مناطق المملكة نحو معوقات التنمية الإدارية خلال خطة التنمية الثامنة: ١٤٢٥ هـ - ١٤٣٠ هـ:

تتخصر مشكلة الدراسة في التعرف على اتجاهات العاملين في إمارات مناطق المملكة نحو معوقات التنمية الإدارية خلال خطة التنمية الثامنة: ١٤٢٥ هـ - ١٤٣٠ هـ تشكل مجتمع الدراسة من منسوبي إدارات التطوير الإداري في إمارات المناطق وعددهم الإجمالي (٢٢٥) موظفًا. وتوصلت الدراسة لأهم النتائج التالية:

- ضعف تعبير الهيكل التنظيمي الحالي عن الواقع الإداري الراهن، وتقادم الهيكل التنظيمي، والازدواجية والتداخل بين الوحدات الإدارية في الهيكل التنظيمي .

- أن معوقات التنمية الإدارية المتعلقة بالتدريب التي تحول دون نجاح جهود التنمية الإدارية بدرجة متوسطة هي: تجاهل الاستعانة بآراء المتدربين أو رؤسائهم عند تحديد الاحتياجات التدريبية، وعدم منح العاملين فرصاً عادلة ومتساوية للحصول على التدريب، وعدم مواءمة البرامج التدريبية لاحتياجات المتدربين.

- أن معوقات التنمية الإدارية المتعلقة بالأنظمة واللوائح التي تحول دون نجاح جهود التنمية الإدارية بدرجة متوسطة هي: تقادم الأنظمة واللوائح، وضعف قدرة الأنظمة واللوائح الحالية على توفير المرونة المطلوبة للتعامل مع قضايا التنمية، وضعف مساندة الأنظمة واللوائح الحالية اتخاذ القرارات المتعلقة بالتنمية.

- أن معوقات التنمية الإدارية المتعلقة بتقنية المعلومات التي تحول دون نجاح جهود التنمية الإدارية بدرجة متوسطة هي: غياب بعض نماذج المعاملات، وعدم

إمكانية استخدام البعض الآخر عبر شبكة الإنترنت، وقلة توافر المعلومات اللازمة لتلمس حاجات المجتمع والاستجابة لمتطلبات التنمية، وتباطؤ إنشاء مواقع متكاملة لإدارة التطوير الإداري بإمارات المناطق لتوضيح الأنظمة والإجراءات على شبكة الإنترنت.

دراسة بوكعباش، نوال (٢٠١٠م)، بعنوان: تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر، دراسة حالة ولاية جيجل:

الهدف الأهم للدراسة هو محاولة تقديم تفسير علمي أكاديمي لعلاقة الموارد البشرية بالتنمية الإدارية وأثرها في تنمية الإدارة المحلية (البلدية- الولاية)، وتوصلت الدراسة لأهم النتائج التالية:

- تحسين مخرجات التعليم والتكوين من حيث النوعية والكم، لا تكفي وحدها من أجل تحقيق التنمية الإدارية والقضاء على التخلف الإداري، وإنما لابد من ضرورة إيجاد موارد بشرية متميزة مع تحسين ظروف البيئة الإدارية بإيجاد إدارة متطورة وعصرية تتوفر على تكنولوجيا عالية بدلاً من الوسائل التقليدية التي تحد من الفاعلية لدى الموظف والتقدم في عمله، كما هو عليه الحال في معظم الإدارات المحلية في الجزائر.

- بعد دراستنا لعملية تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية اكتشفنا أهمية تحقيق التنمية الإدارية على مستوى الإدارات المحلية، وكذلك علاقتها الوثيقة بالموارد البشرية، فالإدارة بمعداتها وأجهزتها لا معنى لها ولوجودها، إلا بوجود رأسمال بشري كفء متمكن علمياً وعملياً في الأداء وإنجاز عالي المستوى وجودة في مخرجاتها الخدمائية والإدارية.

دراسة حرب، إيمان (١٤٣١هـ)، بعنوان: التنمية الإدارية للقيادات الجامعية في مصر في ضوء بعض الخبرات الأجنبية:

الهدف الأساسي من الدراسة وضع تصور مقترح يساهم في تفعيل التنمية الإدارية للقيادات الجامعية في مصر في ضوء بعض الخبرات الأجنبية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة لأهم النتائج التالية:

- الكثير من جامعات الدول الأجنبية قد وضعت برامج التنمية الإدارية ضمن أولوياتها، بل وجعلتها وسيلة أساسية يمكن من خلالها أن



تعكس الجامعة إستراتيجياتها، وإجراءاتها، وسياساتها، وعلى الرغم من أن البرنامج يأخذ أشكالاً مختلفة في هذه الجامعات، إلا أنه يتشابه في هدف رئيس ألا وهو تنمية القدرات والمهارات الإدارية للقيادات الجامعية.

- وجود قصور في مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، وخاصة فيما يتعلق بتنمية الجانب الإداري للقيادات الجامعية، ونتيجة لذلك تعرض الدراسة الحالية تصوراً مقترحاً لبرنامج تنمية إدارية للقيادات الجامعية في ضوء بعض الخبرات الأجنبية، وبما يتناسب وطبيعة المجتمع المصري.

دراسة Coetzer, Battisti, Jurado, and Massey (٢٠١١م)، بعنوان: واقع التطوير الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تتناول الدراسة مناقشة واقع التطوير الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتوصلت لأهم النتائج التالية:

تشير الأدبيات إلى أن تحسين المهارات الإدارية لملاك ومديري الشركات الصغيرة والمتوسطة، يساهم في بقاء واستمرارية ونمو شركاتهم، وأن هناك مجالاً واسعاً لإجراء المزيد من التحسينات على مهاراتهم في المستقبل.

ومع ذلك تشير الدلائل إلى أن الدعم الحالي للتنمية الإدارية لا يلبي احتياجات الشركات الصغيرة والمتوسطة. وأن هناك قلقاً متزايد من انخفاض متابعة التدريب. وتساهم الدراسة في فهم كيف أن أنشطة التنمية الإدارية الموجودة في الشركات الصغيرة والمتوسطة يمكن أن تدعم على نحو أفضل.

دراسة سبرينة، مانع، (٢٠١٤م)، بعنوان أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في أداء الأفراد في الجامعات: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية:

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في أداء الأفراد في الجامعات، معتمدة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم دراسة حالة الأساتذة والموظفين الإداريين بالجامعات: محمد خيضر "بسكرة"، عباس لغرور "خنشلة" والعربي بن مهدي "أم البواقي"، البالغ عددهم ٣٦٧٦ مفردة منها ٢٣٥٧ أستاذاً و١٣١٩ موظفاً إدارياً ؛ وتوصلت الدراسة لأهم النتائج التالية :

- كل من: التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي) والإبداع تمثل إستراتيجيات هامة، تتبناها الجامعات محل الدراسة في تنمية مواردها البشرية من أساتذة وموظفين إداريين.
- أنه على الرغم من أهمية إستراتيجيات: التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي) والإبداع في تنمية وتجويد العنصر البشري في الجامعات محل الدراسة، ودورها في الرفع من مستويات أدائه؛ إلا أن هناك بعض القصور في ممارسات هذه الإستراتيجية والتي قللت نوعاً ما من فعاليتها.
- وجود علاقة ارتباطية تأثيرية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥، بين إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة.
- دراسة الغامدي، خالد (١٤٣٤هـ)، بعنوان: دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية - مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة:
- تمثلت مشكلة الدراسة في أن أغلب القطاعات الحكومية تواجه نقصاً كبيراً في عملية التدريب لموظفيها العاملين، وقد يقتصر التدريب فيها على مستويات إدارية معينة دون أخرى، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة محل الدراسة، واستخدم لجمع البيانات المقابلات والملاحظات وفحص السجلات، وقد بلغ مجموع عينة البحث أربعين عينة موزعة على فروع مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة، وتوصلت الدراسة لأهم النتائج التالية:
- موافقة أفراد عينة البحث على دور التدريب في زيادة كفاءة الأداء وحاجتهم إليه لتطوير أدائهم. أما أهم التوصيات فتمثلت في ضرورة ربط الترقيات والمهام الخارجية وبعض أنواع الحوافز والمكافآت بالسجل التدريبي للموظفين بالوزارة، كما أوصت الدراسة بمنح حوافز مالية للمتدربين عند اجتياز بعض أنواع البرامج التدريبية بتفوق.
- دراسة قرين، علي (٢٠١٥م)، بعنوان: علاقة التكامل بين التنمية الإدارية وعلاقتها بالتنمية الاقتصادية دراسة حالة لمؤسسة خدمية:

هدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم التنمية الإدارية كمفهوم مرتبط بالموارد البشرية في المنظمة وبالتسيير والإدارة عموماً، فضلاً عن ذلك تهدف الدراسة إلى إبراز العلاقة بين التنمية الإدارية والتنمية الاقتصادية. ومن خلال الدراسة النظرية ودراسة الحالة حول علاقة التكامل بين التنمية الإدارية والتنمية الاقتصادية تم التوصل إلى أن هناك علاقة تكامل بين التنمية الإدارية والتنمية الاقتصادية، كما تم الوصول إلى أن مفهوم التنمية الإدارية يرتبط بشكل كلي ومباشر بتنمية الموارد البشرية أولاً ثم القوانين والهيكل، وهذا ما يثبت عكس فرضيتي الدراسة. وتوصلت الدراسة لأهم النتائج التالية:

- هناك علاقة تكامل بين التنمية الإدارية والتنمية الاقتصادية، حيث بينت الدراسة الميدانية أسبقية التنمية الإدارية على التنمية الاقتصادية (لأنها ضرورة من ضروريات التنمية الاقتصادية).
  - للموارد البشرية (قيادة-موظفين-عمال كل حسب اختصاصه) دور كبير في تحقيق التنمية الإدارية من خلال ما ذهب إليه أفراد العينة من خلال اختيار الأسلوب الأمثل للتنمية الإدارية (قيام القائد الإداري بعملية التنمية في مكان عمله).
  - هناك مجموعة من العراقيل تقف حائلاً أمام تحقيق تنمية إدارية حقيقية وبينت الدراسة الميدانية أن العراقيل البشرية تأتي في المقام الأول، وهذا ما يبين مقاومة التغيير التي تستهدف عملية التنمية.
  - تكتسي التنمية الإدارية أهمية كبيرة لأنها تهتم بعاملي التحدي الإداري والتغيير الإداري وهذا ما ذهب إليه آراء معظم أفراد العينة.
  - مفهوم التنمية الإدارية يرتبط بشكل مباشر بمفهوم تنمية الموارد البشرية مثلما ذهبت إليه العينة المدروسة.
- دراسة CAO, HAMORI (٢٠١٦م)، بعنوان: تأثير ممارسات التطوير الإداري على الالتزام التنظيمي:

يرى علماء التبادل الاجتماعي أن المنظمات التي تعتمد على إسناد مهام تطويرية، كوسيلة من وسائل التطوير الإداري لموظفيها، أن ذلك يسهم في زيادة التزام الموظفين. ولكن مثل هذه المهام التطويرية قد تقوض أيضاً الالتزام، من خلال زيادة قيمة موظفيها في سوق العمل الخارجي. وقد تم في الدراسة مقارنة تأثير المهام التطويرية في الالتزام

التنظيمي، مع ممارسات التطوير الإداري الأخرى، وهي: التدريب، والتوجيه، والتمرين، ودعم الرئيس المباشر، ودعم الإدارة العليا. وقد تم كذلك دراسة ما إذا كانت التعاون يرتفع عندما يتم الجمع بين ممارسة المهام التطويرية مع ممارسات التنمية الأخرى. وذلك باستخدام عينة مكونة من (٣١٢) من المهنيين ذوي المهارات العالية، ويعملون في أكثر من ستين دولة، في مجموعة متنوعة من الصناعات والشركات من مختلف الأحجام. وتوصلت الدراسة لأهم النتائج التالية:

أن المهام التطويرية هي المحرك الأقوى نحو الالتزام التنظيمي، جنباً إلى جنب مع الدعم من الإدارة العليا. وكانت العلاقة الإيجابية بين المهام التطويرية والالتزام التنظيمي أضعف في وجود ممارسات التنمية الأخرى.

دراسة علي، برعي (٢٠١٦م)، بعنوان: أثر المنظمات التدريبية على التنمية الإدارية (بالتطبيق على بوزارة التربية والتعليم - ولاية جنوب كردفان):

تناولت الدراسة أثر التدريب في التنمية الإدارية بشكل عام، وركزت على أثر التدريب في أداء العاملين بوزارة التربية والتعليم بولاية جنوب كردفان. وتوصلت الدراسة لأهم النتائج التالية: هناك علاقة بين نوعية ومستوى التدريب الذي تقوم به المنظمات وتحسين أداء العمل في المؤسسات والأفراد، وأن التدريب المستمر يساعد في تحسين أداء العمل في وزارة التربية والتعليم بالولاية، وعلى ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة المنظمات بالاهتمام بعملية التدريب حتى تساهم في رفع مستوى أداء العاملين، وأن تتبنى أساليب تدريبية حديثة من أجل زيادة الإنتاج والتنمية الإدارية.

دراسة Jha, Sumi., Bhattacharyya, SomSekhar., & Fernandes, Christo (٢٠١٦م)، بعنوان: الموارد البشرية، التنمية الإدارية، والتدريب، كسوابق من أجل تحقيق التكامل الإستراتيجي:

تهدف الدراسة إلى تطور نموذج من خلال تكوين علاقة تكامل إستراتيجية بين التنمية الإدارية، والموارد البشرية والتدريب والقيادة والهيكل التنظيمي.

وقد أجريت الدراسة عن طريق توزيع استبيان منظم على (٤٠٢) من مديري منظمات التصنيع في الهند، الذين يعملون في شركات القطاع العام والخاص على حد سواء. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المتغيرات الخارجية كانت: التنمية الإدارية، والموارد البشرية والتدريب، أما المتغيرات الدخيلة فهي: القيادة، والهيكل التنظيمي، وكان المتغير

الداخلي: التكامل الإستراتيجي. وأن اندماج التنمية الإدارية والموارد البشرية، مع التدريب يساعد على تحقيق التكامل الإستراتيجي.

#### النتائج:

١- السؤال الأول: ما أهم النماذج الدولية في تنمية الموارد البشرية، والاستثمار في رأس المال البشري؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال الطلب من خبراء الدراسة (ملحق رقم ١) تحديد أهم النماذج الدولية في تنمية الموارد البشرية، والاستثمار في رأس المال البشري، وكانت نتائج آرائهم على النحو التالي:

جدول (٢): أهم النماذج الدولية في تنمية الموارد البشرية، والاستثمار

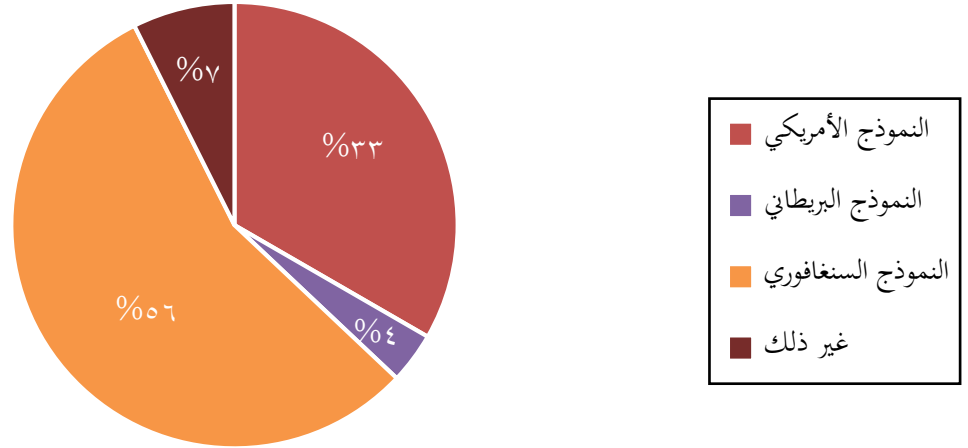
#### في رأس المال البشري

رقم النموذج	النماذج	التكرار	النسبة المئوية	الترتيب
٣	النموذج السنغافوري	١٥	٥٦٪	١
١	النموذج الأمريكي	٩	٣٣٪	٢
٢	النموذج البريطاني	٢	٧٪	٣
٤	غير ذلك	١	٤٪	٤
المجموع		٢٧	١٠٠٪	

وفقاً لآراء خبراء الدراسة حصل النموذج (السنغافوري) على المرتبة الأولى كأهم النماذج الدولية في تنمية الموارد البشرية، والاستثمار في رأس المال البشري، بنسبة مئوية ٥٦٪، وحل بالمرتبة الثانية النموذج (الأمريكي) بنسبة مئوية ٣٣٪، وحل بالمرتبة الثالثة النموذج (البريطاني) بنسبة مئوية ٧٪، واقترح عدد من الخبراء النموذج (الياباني)، وكذلك (الماليزي).

شكل (١): أهم النماذج الدولية في تنمية الموارد البشرية، والاستثمار في رأس المال البشري وفقاً

لآراء خبراء الدراسة



وبسبب حجم الدراسة سيتم الاكتفاء باستعراض النموذج صاحب المرتبة الأولى (السنغافوري)، وذلك على النحو التالي:

**نموذج دولة سنغافورة في تنمية الموارد البشرية، والاستثمار في رأس المال البشري:**

**تمهيد:**

رافق النجاح الباهر للتجربة التنموية الشاملة في دولة سنغافورة، حتى أصبحت هدفاً للدراسة والاستطلاع، لرصد أسباب تميزها، ويتضح أن محور هذا النجاح الفائق، يكمن في حسن استثمارها لرأس المال البشري، والاهتمام في تنمية الموارد البشرية، حتى أصبح نظام التعليم السنغافوري نموذجاً يحتذى به.

سنغافورة دولة تقع في قارة آسيا، ويبلغ عدد سكانها ٥,٤٦٠,٣٠٢ مليون نسمة، وهي قصة نجاح استثنائية، إذ إنها في أقل من ٥٠ عام تحولت من جزيرة فقيرة معدومة الموارد الطبيعية إلى بلد تضاهي مستويات معيشة سكان نظيراتها في الدول الصناعية الكبرى الأكثر تطوراً (الدخيل، ١٤٣٥هـ: ١٤٨).

حققت سنغافورة المركز (١١) في ترتيب البلدان حسب دليل التنمية البشرية لعام ٢٠١٤م، في حين حلت المملكة العربية السعودية في المرتبة (٣٩)، من ١٨٨ دولة تضمنها الدليل (جهان، وآخرون، ٢٠١٥م: ٣٠).

ارتفع نصيب الفرد من إجمالي الناتج المحلي (GDP) من (٤٢٨) دولار أمريكي، في (١٩٦٠م)، ليلبلغ ذروته في (٢٠١٤م) عندما وصل إلى (٥٦٨٨٨) دولار أمريكي، وتراجع إلى (٥٢٩٠٠) دولار أمريكي في (٢٠١٥م). بينما بلغ نصيب الفرد من إجمالي الناتج المحلي في المملكة العربية السعودية (٢٠٤٨١) دولار أمريكي في (٢٠١٥م) (البنك الدولي، ١٤٣٧هـ).

### دمج سياسات تطوير المهارات في إستراتيجية إنمائية وطنية:

شكل تطوير المهارات والمؤهلات عنصراً إستراتيجياً في الخطط الإنمائية الوطنية لسنغافورة، واعتمد على إستراتيجيات في أربعة مجالات، وهي: (دور الحكومة النشط؛ التعلم المنفتح على الخارج؛ اتباع نهج قطاعي في بناء القدرات؛ اعتماد نهج استباقي في تطوير المهارات):

- دور الحكومات النشط: أدت حكومة سنغافورة دوراً نشطاً في النهوض بالصادرات والاستثمار ونقل التكنولوجيا والتغيير التكنولوجي وتنمية الموارد البشرية. واستخدمت تلك السياسات على نحو فعال لبناء المؤهلات والقدرات على مستوى المنشأة والقطاع والبلد. وقد صاغت إستراتيجيات إنمائية وطنية باعتبارها إطاراً للتنسيق والاتساق بين السياسات .
- إستراتيجية تعلم منفتح على الخارج: اكتسب التعلم من مصادر أجنبية أهمية كبيرة.
- النهج القطاعي في بناء القدرات: اعتمدت سنغافورة نهجاً قطاعياً في التصنيع، رغم أن ذلك حدث في مراحل مختلفة من عملياتها الإنمائية. حددت سنغافورة في مرحلة مبكرة من عمليات تنميتها قطاعات إستراتيجية ذات إمكانات تعلم كبيرة تتيح الارتقاء في سلسلة التعلم والقيمة المضافة. ومثلت إستراتيجياتها القطاعية أساس إستراتيجياتها المتعلقة بتطوير المهارات. وعلى سبيل المثال أنشأت هيئات قطاعية لرصد التطورات في قطاعات محددة، بما في ذلك تأثير العولمة والتكنولوجيات الجديدة وممارسات الإدارة الجديدة. وقيمت كيفية تأثير تلك التغييرات على الطلب على المهارات ونقلت تلك المعلومات إلى نظام تطوير المهارات.
- نهج استباقي لتطوير المهارات: استبقت سياسات التعليم والتدريب في حالات التدارك الناجحة المتطلبات المقبلة من المهارات بغية ضمان الإمداد في الموعد

المناسب بالمهارات اللازمة لتحقيق الأهداف الإنمائية للبلد. ويكمن التحدي في تنمية قدرة البلدان على بناء مسار تعلم وابتكار ووضع إستراتيجية نشطة تدمج العلوم والتكنولوجيا والتعلم في السياسات الصناعية والتجارية والاستثمارية بغية تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وتعتمد سنغافورة نهجاً قطاعياً في تحديد الاحتياجات من المهارات والتدريب لأغراض التنمية (شانهان وهاند، ٢٠٠٨؛ تشيون، ٢٠٠٨؛ باول، ٢٠٠٧). وتحدّد القطاعات الإستراتيجية التي تحتاج للتطوير عن طريق عملية ثلاثية، تربط السياسات الحكومية، والترتيبات المؤسسية، وسياسات الصناعة والاستثمار، بتطوير المهارات، وذلك عن طريق تحاليل محددة للاحتياجات المهنية، والاحتياجات من المهارات حسب القطاعات. ويشمل النهج المستخدم في هذه العملية تحليل سوق العمل، واستقصاء المؤسسات، والمعلومات النوعية الواردة من أصحاب المصلحة، ودراسات محددة للقضايا القطاعية. وتقوم الهيئات القطاعية بما يلي:

١- رصد التطورات في قطاعها، بما في ذلك تأثير العولمة، والتغيير التكنولوجي، وممارسات الإدارة الجديدة.

٢- تحليل كيفية تأثير تلك التغيرات في الطلب على المهارات.

٣- تقييم مدى امتلاك كل القطاعات للمهارات المناسبة لدعم التغيرات الاقتصادية، وتترجم الوزارات المعنية المعلومات المتعلقة بمتطلبات المهارات مستقبلاً إلى إمداد تعليمي وتدريب، وذلك على سبيل المثال بزيادة عدد مراكز ومؤسسات التدريب، أو تقديم منح تدريب على المهارات اللازمة، أو إلغاء حوافز التدريب في المجالات ضعيفة الأولوية التي يتقلص فيها الطلب على العمال (مكتب العمل الدولي، ٢٠٠٨م: ٩٨-١٠٣).

وتأكيداً لما وصلت إليه سنغافورة من تنمية متميزة وتجربة متفردة، حققت في تصنيف مؤشر الابتكار العالمي للعام ٢٠١٦م، المرتبة السادسة، وقد كانت تحتل المرتبة السابعة في ٢٠١٥م، وكذلك في ٢٠١٤م، واحتلت المرتبة السادسة في ٢٠١٣م Cornell (University, INSEAD, and WIPO, 2016:15).

تمثل وكالة تنمية القوة العاملة في سنغافورة الهيئة المركزية المسؤولة عن تنسيق جميع قضايا رأس المال البشري. وتتولى تعزيز قابلية العمّال للاستخدام عن طريق زيادة



المهارات وإعادة التدريب. ويتمثل هدفها على المدى البعيد في مساعدة العمّال على الحفاظ على وظائفهم مزودين بأحدث المهارات والتعاون مع أصحاب العمل من أجل تعزيز ممارسات الموارد البشرية في نظام يشجع التعلم المتواصل. وتستجيب برامج التدريب الخاصة بالشباب والكهول من العمّال إلى احتياجات القوة العاملة عن طريق مخطط التدريب التعاوني للبالغين ومبادرة تدريب الموظفين الكهول. وتقدم المبادرة النموذجية للتدريب على المهارات دروساً لتجديد المهارات والارتقاء بها بواسطة برنامج لبعض الوقت يقدّم نهائياً أو مساءً وفي عطلة نهاية الأسبوع. وتتيح الوكالة أيضاً فرصاً لاعتماد المهارات المهنية أو التقنية التي يكتسبها العمّال خارج نظام التعليم الرسمي. ويسهم ذلك في الاعتراف بالمهارات وإمكانية نقلها وقابليتها للاستخدام. أما برنامج تجديد مهارات القوة العاملة في الاقتصاد الجديد فهو عبارة عن برنامج سريع لاعتماد المهارات عن طريق دورات تدريبية مكثفة. وتتولى مؤسسات خاصة أيضاً، من قبيل معهد الإدارة في سنغافورة وجمعية سنغافورة للتدريب والتنمية ومعهد سنغافورة للموارد البشرية، تقديم دورات تدريبية مختومة بشهادات للارتقاء بمهارات العمّال. وتسهم النقابات في تعليم أعضائها وتدريبهم عن طريق برنامج إعادة تطوير المهارات، الذي أقرّ في بداية المطاف في قطاع التصنيع ثم عُُمّم لدعم (إعادة) تدريب عمّال قطاع الخدمات. وأنشأ مؤتمر النقابات الوطني أيضاً صندوق تعليم وتدريب يدعم نحو ٤٠ دورة تدريبية تتعلق بمهارات تكنولوجيا المعلومات والمهارات المكتبية. وتسهم المنشآت في تنمية القوة العاملة بواسطة ضريبة تطوير المهارات بنسبة ١ في المائة من إجمالي الأجور ويمكنها المطالبة باسترجاع معظم تكاليف التدريب من صندوق تطوير المهارات (مكتب العمل الدولي، ٢٠٠٨م: ١١٤).

#### ● معهد التنمية الإدارية في سنغافورة (MDIS):

تأسس في عام ١٩٥٦م، وهو أقدم معهد مهني للتعلم مدى الحياة غير هادف للربح في سنغافورة، ويقدم دورات معتمدة بشكل جيد في الأعمال والإدارة، والهندسة، وتصميم الأزياء، والصحة وعلوم الحياة، وتكنولوجيا المعلومات، والاتصال الجماهيري، وعلم النفس، والسفر والسياحة وإدارة الضيافة. وتقدم هذه البرامج بالتعاون مع نخبة من الجامعات العريقة في أستراليا وفرنسا والمملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية. وأنشأ المعهد في عام ١٩٩٥م ذراعاً تدريبياً لموظفي الشركات بمسمى (تنمية الإدارة والاستشارات)، وذلك لتلبية الاحتياجات التدريبية للقوى العاملة.

بالإضافة للحرم الجامعي الرئيسي في سنغافورة، معهد التنمية الإدارية في سنغافورة لديه ثلاثة فروع في الخارج: طشقند (أوزبكستان)، جوهور (ماليزيا)، وتشيناى (الهند)، التي أنشئت في ٢٠٠٨م، و٢٠١٣م، و٢٠١٥م على التوالي. ولديه أيضا مكاتب تمثيل في الصين والهند وإندونيسيا وسري لانكا وتايلند، فضلاً عن وكلاء في جميع أنحاء جنوب شرق آسيا (MDIS,2016).

#### - نظام التعليم في سنغافورة (تعليم شامل):

يهدف نظام التعليم في سنغافورة لمساعدة الطلاب على اكتشاف مواهبهم، وتحقيق إمكاناتهم، وتطوير شغفهم للتعليم والذي يستمر معهم طوال حياتهم. فميزانية التعليم السنوية تقدر بـ ١٠,٦ مليار دولار وذلك في ٢٠١٢م. موزعة على أكثر من ٣٥٠ من المدارس الابتدائية، والثانوية، والتعليم ما بعد الثانوي، بدعم من ٣٢,٠٠٠ من موظفي التعليم. (Ministry of Education,2012:0).

ميزة التنافسية كانت إحدى أهم الدعائم في تحسين جودة التعليم في سنغافورة، باعتبار أن هذه التنافسية قدمت للآباء والطلاب مجالات أوسع للاختيار، كما أجبر تطبيق المساءلة المدارس على تحسين برامجها. (المجيدل، ١٤٣٣هـ:٩٠).

وبحسب تقرير بيرسون لعام ٢٠١٤م (Pearson 2014) عن الدول الأعلى في العالم في التحصيل العلمي والمهارات المعرفية، فقد حلت سنغافورة في المرتبة (٣) عالمياً، متقدمة بمرتبتين عن تصنيفها في عام ٢٠١٢م، فقد كانت تحتل المرتبة (٥) عالمياً. (PEARSON REPORT,2014:8).

وقد حقق طلاب الصف الرابع في سنغافورة في مادة الرياضيات في اختبارات تيمس ٢٠١١م (TIMSS 2011) المرتبة الأولى بـ ٦٠٦ نقطة، وحقق طلاب الصف الثامن في سنغافورة المرتبة الثانية بـ ٦١١ نقطة. Mullis, Martin, Foy,and Arora ,2012A: (40-42).

وكذلك قد حقق طلاب الصف الرابع في سنغافورة في مادة العلوم في اختبارات تيمس ٢٠١١م (TIMSS 2011) المرتبة الثانية بـ ٥٨٣ نقطة، وحقق طلاب الصف الثامن في سنغافورة المرتبة الأولى بـ ٥٩٠ نقطة. Mullis, Martin, Foy,and Arora ,2012B: (38-40).

وقد حقق طلاب سنغافورة في اختبارات بيرلز ٢٠١١م (Pilrs2011) المرتبة الرابعة بـ ٥٦٧ نقطة. (Mullis, Martin, Foy, and Drucker, 2012C: 38).

وكانت سنغافورة في المرتبة الثانية عالمياً في "جودة النظام التعليمي"، وذلك في تقرير التنافسية العالمية ٢٠١١-٢٠١٢م Global Competitiveness Report 2011-2012. أما تقرير ماكينزي ٢٠١٠م McKinsey Report, published November 2010 والذي يبحث في خصائص النظم المدرسية التي تنتج باستمرار الطلاب الذين يؤدون بشكل جيد في اختبارات القياس الدولية، فقد صنف سنغافورة على أنها واحدة من أنظمة المدارس الأفضل أداءً في العالم (Ministry of Education, 2012: 3).

من بين نقاط القوة الرئيسية لنظام التعليم في سنغافورة هي سياسة اللغة الثنائية (اللغة الأم واللغة الإنجليزية)، والتشديد على أن يكون التعلم واسع النطاق وشاملاً، مع التركيز على جودة المعلم، ودمج تكنولوجيات المعلومات والاتصالات (ICT) في التعليم. ونعتقد أيضاً أن مدارسنا يجب أن تعمل بشكل وثيق مع أولياء الأمور والمجتمع (Ministry of Education, 2012:1).

الإنجاز الحقيقي الذي حققته سنغافورة هذه الجزيرة الصغيرة هو تطوير نظام تعليمي يعد أحد أرقى أنظمة التعليم في العالم بلا نزاع حيث مكنها نظامها التعليمي من تكوين كفاءات وخبرات ساهمت في بناء اقتصاد البلد. ويمثل التعليم إحدى أولويات الحكومة السنغافورية، كما أنه يحقق نتائج جيدة على الصعيدين الوطني والدولي، حيث يحصل الطلاب السنغافوريون دائماً على أولى المراتب في المنافسات العالمية في مواد الرياضيات والعلوم وينجحون عادة في بلوغ مراكز متقدمة في مسابقات الرياضيات العالمية. وتتحدد مهمة التربية والتعليم في تكوين وبناء الإنسان السنغافوري، لتجعل منه عنصراً قادراً على المساهمة في تطوير مستقبل بلده. حيث تسعى وزارة التربية والتعليم السنغافورية إلى مساعدة الطلبة على اكتشاف مواهبهم، واستغلال طاقاتهم بأفضل شكل ممكن، والتعلم أكثر، وتحقيق نتائج جيدة وتوفير البنية التحتية اللازمة لذلك من نظام تعليمي متقدم ومؤسسات تعليمية مجهزة بأحدث الوسائل وكذلك أساتذة أكفاء. لقد حفزت هذه النتائج الجيدة التي حققتها جمهورية سنغافورة في مجال التعليم دولاً عديدة منها الولايات المتحدة الأمريكية لدراسة أسرار تفوق الطلاب السنغافوريين في الرياضيات للاستفادة من التجربة السنغافورية في التعليم وتصميم المناهج لتطوير طرق

التدريس وإعداد الأساتذة المتمكنين الذين يسهمون في صقل المواهب وتنمية القدرات (الملحقية الثقافية السعودية في سنغافورة، ٢٠١٢م: ٦).

مر التعليم في سنغافورة بعدة مراحل من الإصلاحات، ففي أواخر السبعينيات حتى أوائل التسعينيات تم التركيز على الجدارة أو الكفاءة، بهدف التأكد من تلقي الطلبة (تعليم حقيقي)، ومن وضع معايير عالية للتعليم، وقد تحقق ذلك عبر التركيز على المناهج الدراسية، وتوحيد الكتب المدرسية، والأساليب المتبعة في المدارس. وقد جرى إنشاء هيئة تفتيش المدارس، واتخذت إجراءات أخرى لضمان اتباع المعلمين للمناهج وأساليب التدريس المكلفين بها مركزياً. وقد نجحت هذه الإصلاحات فعلياً، فارتفعت معدلات تخرج الطلبة، ولكنها أدت إلى تقليص التحكم من جانب المدارس والمديرين والمعلمين، ولم يكن هناك أي فكرة للابتكار أو لتطوير المناهج الدراسية تجرى بمبادرة من المعلمين أو المدرسة. ونتيجة للاقتصاد القائم على المعرفة قامت وزارة التعليم في أواخر ثمانينيات القرن الماضي بإنشاء المدارس المستقلة والمتمتعة بإدارة ذاتية. ومع حلول منتصف التسعينيات أدركت الحكومة أن وجود عدد قليل من المدارس البارزة لم يكن كافياً، على الرغم من أن المدارس المستقلة كانت تعمل على نحو جيد، فخرجت المرحلة الثالثة لإصلاح نظام التعليم بسنغافورة، وعرفت باسم «النموذج المركّز على القدرة»، والتي أطلقت فيها مبادرات إصلاحية متعددة:

أولها كان في عام ١٩٩٧م وهي مبادرة «مدارس التفكير، تعلم الأمة»، (TSLN)، وهي اختصار لعبارة (Thinking Schools, Learning Nation)، والتي دعت إلى التعاون من أجل تغيير نظام التعليم، وتنمية ثقافة التعلم والتفكير العميق. وقامت على أربعة مبادئ رئيسية وهي: الاستناد إلى نوعية جيدة من المعلمين، منح قادة المدارس مزيداً من الاستقلالية، إلغاء نظام التفتيش والرقابة المدرسي، واستحداث نموذج التميز المدرسي (SEM)، وهي اختصار لعبارة (School Excellence Model) بحيث تقع مسؤولية التحكم بالتطوير على المدارس، وتقسيم المدارس إلى مجموعات، يشرف عليها موجهون مختصون. وفي عام ٢٠٠٥م جرى إطلاق مبادرة جديدة، وهي مبادرة «تعليم أقل، تعلّم أكثر»، (TLLM)، وهي اختصار لعبارة (Teach less, learn more) (الدخيل، ١٤٣٥هـ: ١٥٣-١٥٥).

- أوجه الاستفادة من التجربة السنغافورية في بناء التصور المقترح:

١- حسن استثمار رأس المال البشري، والاهتمام في تنمية الموارد البشرية، حتى أصبح نظام التعليم السنغافوري نموذجًا يحتذى به.

٢- التدريب من أجل تطوير المهارات والمؤهلات يعد عنصرًا إستراتيجيًا في الخطط الإنمائية الوطنية لسنغافورة.

٣- تكامل الأدوار بين قطاعات المجتمع الثلاث في سنغافورة، أسهم في تحقيق هذا المستوى من التنمية الشاملة كتجربة متفردة.

٢- السؤال الثاني: ما التصور المقترح للتدريب المتبادل كقناة فاعلة للتنمية الإدارية؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال بعد أخذ آراء خبراء الدراسة (ملحق رقم ١)، التي أكدت قابلية التصور المقترح للتطبيق في البيئة السعودية، مع مراعات ملاحظاتهم التطويرية عليه، وذلك على النحو التالي:

#### التدريب المتبادل قناة التنمية الإدارية - تصور مقترح

**المنطلقات:** رؤية المملكة 2030، برنامج التحول الوطني 2020، التكامل بين قطاعات المجتمع الثلاث (الحكومي، الخاص، غير الربحي)، المسؤولية المجتمعية وخدمة المجتمع، الاستثمار الرشيد للموارد المالية والبشرية المتاحة.

**الأسس:** الأساس الفكري (الفلسفي): التكامل مطلب مجتمعي وتنموي، يحث عليه الفكر الإسلامي. الأساس الاقتصادي: الاستثمار الرشيد في رأس المال البشري، من خلال حسن توظيف الموارد البشرية والمالية، تحقيقاً للتنمية الإدارية المستدامة، في ظل التحديات الاقتصادية. الأساس الوظيفي: تفعيل دور الجامعات، ومعهد الإدارة العامة، بوصفها بيوت خبرة في دعم القطاعات الثلاثة، واستثمار وتنمية وتطوير الإمكانيات البشرية والمادية المتوفرة فيها، لتحقيق أمثل التطبيقات التي تؤدي لتفعيل دورها في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، ومن ثم تحقيق أهدافها.

#### أهداف التصور:

١- تنمية الموارد البشرية في قطاعات المجتمع الثلاثة (الحكومي، الخاص، غير الربحي) بكفاءة وفاعلية، والتي تشكل العنصر الأساسي في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة.

٢- الاستثمار الرشيد للإمكانيات المتاحة في قطاعات المجتمع الثلاثة (الحكومي، الخاص، غير الربحي) وخبراتها المتراكمة، في ظل التحديات الاقتصادية.

٣- توسيع نطاق دور المؤسسات التعليمية والتدريبية (الجامعات، معهد الإدارة العامة) في تنمية الموارد البشرية، الخارجية والداخلية.

#### متطلبات التصور:

- عقد شراكة بين وزارة التعليم ومعهد الإدارة العامة، بغرض بناء قناة فاعلة لتبادل الخبرات والمنافع في مجال تنمية الموارد البشرية الخارجية والداخلية، من خلال التكامل مع قطاعات المجتمع الثلاثة (الحكومي، الخاص، غير الربحي).
- عقد شراكة بين فروع معهد الإدارة العامة والجامعات المحلية، لتبادل الخبرات ونشرها، وتفعيل دورهما في تنمية الموارد البشرية، بصورة تكاملية.
- تفعيل شراكات الجامعات مع قطاعات المجتمع الثلاثة (الحكومي، الخاص، غير الربحي)، المتوائمة مع تنمية الموارد البشرية.
- تفعيل شراكات معهد الإدارة العامة في تنمية الموارد البشرية مع القطاعات الحكومية.

#### مكونات وأدوار التصور:

##### ١. المكونات الأساسية:

- الجامعات: استثمار شراكات الجامعات مع قطاعات المجتمع الثلاثة (الحكومي، الخاص، غير الربحي)، في تفعيل هذه القناة والتي تنفذ حالياً من خلال أودية التقنية، والكراسي البحثية والأوقاف، والبرامج التطوعية والمسؤولية المجتمعية للعمادات المعنية بخدمة المجتمع فيها.
- معهد الإدارة العامة: استثمار خبرات معهد الإدارة العامة المتراكمة في تنمية رأس المال البشري في القطاع الحكومي، في تفعيل هذه القناة.
- قطاعات المجتمع الثلاثة (الحكومي، الخاص، غير الربحي): التفاعل مع القناة، من خلال استثمار الفرص التدريبية المتاحة في القناة لتنمية مواردهم البشرية، وكذلك طرح البرامج المعنية بتنمية الموارد البشرية المقدمة منهم، لمنسوبي للجامعات، ومنسوبي معهد الإدارة العامة.

## ٢. مكونات التدريب المباشر:

- فروع معهد الإدارة العامة: طرح البرامج المعنية بتنمية الموارد البشرية، بصورة تكاملية مع الجامعات المرتبط بها كل فرع.
- العمدات المعنية بالتطوير الأكاديمي والإداري بالجامعات: طرح البرامج المعنية بتنمية الموارد البشرية، بصورة تكاملية مع فرع معهد الإدارة العامة المرتبط بها.

## ٣. مكونات التدريب الإلكتروني والتدريب عن بعد:

- العمدات المعنية بالتعلم الإلكتروني والتعلم عن بعد: توفر البيئة التقنية الحاضرة للقناة، والمنصات التدريبية الإلكترونية للبرامج المعنية بتنمية الموارد البشرية.
- مركز التدريب عن بعد في معهد الإدارة العامة: طرح برامج معهد الإدارة العامة المعنية بتنمية الموارد البشرية عن بُعد، بالطرق التي تتلاءم مع طبيعة كل برنامج.

## مراحل تطبيق التصور:

### ♦ المرحلة الأولى: التأسيس:

- تبنى القناة من خلال عقد شراكة رئيسة بين وزارة التعليم، ومعهد الإدارة العامة، ثم بين جامعة - تتبنى هذا التصور - وفرع من فروع معهد الإدارة في نفس المدينة.
- يتم إشراك مؤسسات قطاعات المجتمع الثلاثة (الحكومي، الخاص، غير الربحي) التي لديها شراكات قائمة حالياً مع الجامعة الحاضرة للتصور، ومعهد الإدارة العامة.
- يتم تصميم موقع إلكتروني (عن طريق الجامعة التي تبنت هذا التصور) يغذى بالبرامج التدريبية بصورتها المباشرة، أو الإلكترونية، أو عن بعد، والتي ترشحها الجامعات ومعهد الإدارة العامة، وتستهدف فيها الأفراد في مؤسسات قطاعات المجتمع الثلاثة المشاركة في القناة. وكذلك تطرح هذه المؤسسات المشاركة في القناة البرامج التدريبية التي يمكن أن تقدمها لمنسوبي الجامعات ومعهد الإدارة العامة.
- التدريب يتم بصورة متبادلة في القناة، بحيث تغطي تكاليف البرامج التدريبية المطروح، وفقاً لمبدأ المنفعة المتبادلة، بين الجامعات ومعهد الإدارة العامة من جهة، ومؤسسات قطاعات المجتمع الثلاثة المشاركة في القناة من جهة أخرى.

يحق للأفراد والمؤسسات غير المشاركة في القناة، الحصول على الخدمات التدريبية، بمقابل مادي يوجه للجهة المنفذة للبرنامج، ويحقق مفهوم الاستدامة المالية لضمان استمرارية القناة وتطويرها.

#### ♦ المرحلة الثانية: التجريبي:

تطلق القناة، ويتم تقويم عملها، ورصد فرص التحسين.

#### ♦ المرحلة الثالثة: التطوير:

استثمار فرص التحسين في تطوير القناة، والتوسع في إشراك عدد أكبر من جامعات وفروع معهد الإدارة العامة في مختلف مدن المملكة العربية السعودية، وكذلك مؤسسات قطاعات المجتمع الثلاثة (الحكومي، الخاص، غير الربحي) التي لديها الرغبة في المشاركة في القناة.

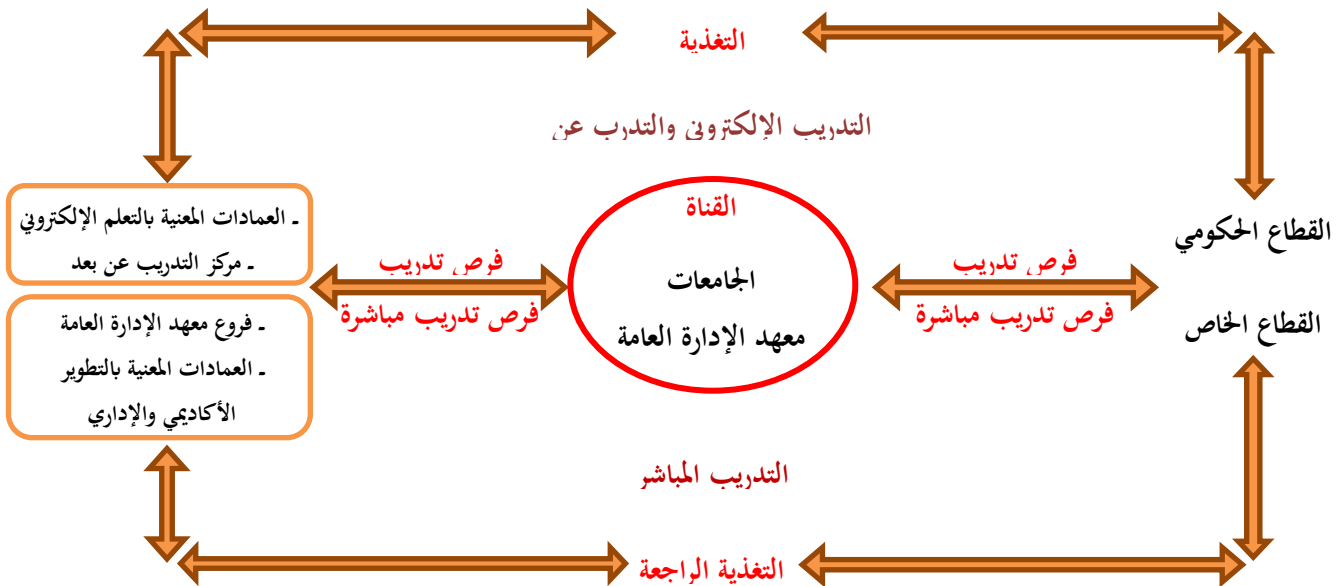
#### ♦ المرحلة الرابعة: الانطلاق:

تعمل القناة بكامل طاقتها.

#### المحكات:

- التغذية الراجعة من قبل المستفيدين من الأفراد المشاركين في البرامج التدريبية.
- تقارير قياس أثر التدريب من قبل الجهات المستفيدة من البرامج التدريبية.

#### التصور المقترح





## التوصيات

- تبني التصور المقترح الذي خرجت به الدراسة، من قبل المكونات الأساسية للتصور، ووفقاً لمراحل تنفيذه المقترحة.
- تنفيذ دراسات موسعة لتحديد الاحتياجات التدريبية في قطاعات المجتمع الثلاثة (الحكومي ، الخاص ، غير الربحي) في البيئة السعودية.
- تفعيل دور المؤسسات التعليمية والتدريبية (الجامعات، معهد الإدارة العامة) في المملكة العربية السعودية ، بتطوير وتنمية الموارد البشرية في قطاعات المجتمع الثلاثة (الحكومي ، الخاص ، غير الربحي)، والتي تشكل العنصر الأساسي في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة بكفاءة وفاعلية .

## المراجع:

### المراجع العربية:

- ابن منظور، محمد. (١٤١٤هـ). لسان العرب، ط٣، بيروت: دار صادر.
- أبوشقدم، عزة، وآخرون. (٢٠١٠م). التنمية الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس. قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة النجاح الوطنية.
- آل سعود، سعود. (٢٠١٠م). اتجاهات العاملين في إمارات مناطق المملكة نحو معوقات التنمية الإدارية خلال خطة التنمية الثامنة: ١٤٢٥ هـ - ١٤٣٠ هـ رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- بربر، كامل. (٢٠٠٠م). إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط٢، لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية. (١٤٣٧هـ). وزارة الخدمة المدنية، استُرجعت في تاريخ ١٢/٠٥/١٤٣٧هـ، من <https://www.mcs.gov.sa/HR/Pages/default.aspx>
- البنك الدولي. (١٤٣٧هـ). إجمالي الناتج المحلي، استُرجعت في تاريخ ١٢/٠٦/١٤٣٧هـ، من <http://data.albankaldawli.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?location=SG>
- بوكعباش، نوال. (٢٠١٠م). تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر، دراسة حالة ولاية جيجل، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر.
- بوكميش، لعلي. (٢٠١٢م). مدخل إلى تنمية الموارد البشرية مع دراسة الواقع في الدول العربية. الجزائر: دار الذاكرة للنشر والتوزيع.
- جهان، سليم، وآخرون. (٢٠١٥م). تقرير التنمية البشرية ٢٠١٥ التنمية في كل عمل لمحة عامة، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

- الجهني، أحمد. (١٤٢٩هـ). التدريب الإداري لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم التدريبية (دراسة تحليلية من وجهة نظر مديري ووكلاء مدارس تعليم البنين بينبع الصناعية)، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- حرب، إيمان. (١٤٣١هـ). التنمية الإدارية للقيادات الجامعية في مصر في ضوء بعض الخبرات الأجنبية. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم التربية المقارن والإدارة، كلية التربية، جامعة الزقازيق، مصر.
- خليل، عبدالرحيم. (٢٠١٢م). دور السياسات العامة في تحقيق أهداف التنمية الإدارية: مدخل تطوير الخدمات الحكومية. المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط، مصر، ٥٣: ٨٤-١١٣.
- الدخيل، عزام. (١٤٣٥هـ). تعلمهم، نظرة في تعليم الدول العشر الأوائل في مجال التعليم عبر تعليمهم الأساسي . لبنان: الدار العربية للعلوم ناشرون.
- سبرينة، مانع. (٢٠١٤م). أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، جمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- الشوبكي، سمير. (٢٠١٠م). المعجم الإداري. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- عزمي، إيمان. (١٤٣٠هـ، ١٣-١٦ ذو القعدة). الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص في المملكة العربية السعودية (المعوقات المدانة والمأمول في التنمية المستدامة). قدم للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- علي، برعي. (٢٠١٦م). أثر المنظمات التدريبية على التنمية الإدارية (بالتطبيق على بوزارة التربية والتعميم - ولاية جنوب كردفان). المجلة المصرية للعلوم التطبيقية، ١٣(٢): ٧٠-٨٩.
- الغامدي، خالد. (١٤٣٤هـ). دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية - مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الباحة.

- قرين، علي. (٢٠١٥م). علاقة التكامل بين التنمية الإدارية وعلاقتها بالتنمية الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة خدمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، ١٥: ٢٧٩-٣٠٢.
- المدني، أحمد. (١٤٣٠هـ). أثر التدريب في الأداء بالمؤسسات العامة دراسة حالة الخطوط الجوية العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية في الفترة من ٢٠٠٠ - ٢٠٠٨م، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.
- مركز البحوث والدراسات. (١٤٢٤هـ ٢٢-٢٣ شوال). تقييم وقياس العائد على الاستثمار في التدريب، ورقة عمل مقدمة إلى اللقاء الثالث للتوظيف والسعودة، قطاع المعلومات والتدريب، الغرفة التجارية الصناعية بالرياض.
- مصطفى، إبراهيم، وآخرون. (١٣٩٢هـ). المعجم الوسيط. ط ٢، استانبول: دار الدعوة.
- مكتب العمل الدولي. (٢٠٠٨). مهارات من أجل تحسين الإنتاجية وهو العمالة والتنمية، مؤتمر العمل الدولي، الدورة ٩٧، جنيف.
- الملحقية الثقافية السعودية في سنغافورة. (٢٠١٢م). الدليل الإرشادي للطلاب الدارسين في جمهورية سنغافورة. ط ٢.
- وزارة الاقتصاد والتخطيط. (١٤٣٥هـ). هيكل الإنفاق الحكومي على قطاعات التنمية. المملكة العربية السعودية، تم الاسترداد في ١٤٣٥/٥/٤هـ من <http://www.planning.gov.sa>.
- وزارة الاقتصاد والتخطيط. (١٤٣٦هـ). الأهداف والسياسات لخطة التنمية العاشرة، المملكة العربية السعودية.
- وزارة الخدمة المدنية. (١٣٩٧هـ). اللائحة التنفيذية لنظام الخدمة المدنية، المملكة العربية السعودية.
- وزارة الخدمة المدنية. (١٤٣٧هـ). لائحة التدريب في الخدمة المدنية، المملكة العربية السعودية.
- وزارة المالية. (١٤٣٧هـ). بيان وزارة المالية بمناسبة صدور الميزانية العامة للدولة، المملكة العربية السعودية.

## المراجع الأجنبية:

- CAO, JIE; HAMORI, MONIKA.(2016). *Human Resource Management*, 55. (3):499–517.
- Coetzer, Alan; Battisti, Martina; Jurado, Tanya; Massey, Claire.(2011). The reality of management development in SMEs. *Journal of Management and Organization*, 17.(3):290-306.
- Cornell University, INSEAD, and WIPO.(2016).*The Global Innovation Index 2016: Winning with Global Innovation*, Ithaca, Fontainebleau, and Geneva.
- Deva, Satya.(2006). Western Conceptualization of Administrative Development: A Critique and an Alternative, in Eric E. Otenyo, Nancy S. Lind (ed.) *Comparative Public Administration. Research in Public Policy Analysis and Management*, Emerald Group Publishing Limited,15:231-240.
- Doyle, Shawn.(2006). *The Manager's Pocket Guide to Training*. Human Resource Development Press.USA.
- Jha, Sumi; Bhattacharyya, SomSekhar; & Fernandes, Christo.(2016). Human Resource Development Management & Training as Antecedents for Strategy Integration. *Indian Journal of Industrial Relations*, 52 (1):129-143.
- MDIS.(2016). *Management Development Institute of Singapore*. Retrieved Sep 7<sup>th</sup>, 2016 from <http://www.mdiss.edu.sg/about-mdis/overview>.
- Ministry of Education.(2012). *EDUCATION IN SINGAPORE*. SINGAPORE.
- Mullis, I. V. S. & Martin, M. O., Foy, P. & Arora, A. (2012A). *TIMSS 2011 international results in mathematics*. Chestnut Hill, MA: TIMSS & PIRLS International Study Center, Boston College.

- Mullis, I. V. S. & Martin, M. O., Foy, P. & Drucker, K. T.(2012C). *PIRLs 2011 International Results in Reading*. Chestnut Hill, MA: TIMSS & PIRLS International Study Center, Boston College.
- Mullis, I. V. S. & Martin, M. O., Foy, P. & Stanco, G. M.(2012B). *TIMSS 2011 international results in science*. Chestnut Hill, MA: TIMSS & PIRLS International Study Center, Boston College.
- Otenyo, Eric, and Lind, Nancy.(2006). Administrative Development and Development Administration, in Eric E. Otenyo, Nancy S. Lind (ed.) *Comparative Public Administration (Research in Public Policy Analysis and Management*, Emerald Group Publishing Limited, (15):221-230
- PEARSON REPORT.(2014). *The Learning Curve ,EDUCATION AND SKILLS FOR LIFE*. The Economist Intelligence Unit. London
- Salas, Eduardo; Tannenbaum, Scott I; Kraiger, Kurt; Smith-Jentsch, Kimberly A. (2012). The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice.*Psychological Science in the Public Interest*, 13.(2) :74-101.